

## Considerações metodológicas no estudo da liderança feminina

Fábio Santos<sup>1</sup>, Sara Peres<sup>1</sup>, Catarina Brandão<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. [fabiodosantoss94@gmail.com](mailto:fabiodosantoss94@gmail.com); [saraperes95@gmail.com](mailto:saraperes95@gmail.com); [catarina@fpce.up.pt](mailto:catarina@fpce.up.pt)

**Resumo.** Este artigo procura sistematizar os desafios metodológicos com os quais se deparam investigadores que focam a liderança feminina, a partir do estudo do processo de transição de mulheres para uma posição de liderança em contexto organizacional. Os dados foram recolhidos com recurso a entrevistas semiestruturadas a mulheres que viveram recentemente esse processo e a questionários aplicados a jovens mulheres universitárias. Os dados qualitativos foram sujeitos a análise de conteúdo (Bardin, 2011), com recurso ao NVivo 11.0 (QSR); os quantitativos foram alvo de estatísticas descritivas, com recurso ao Excel 2016. A abordagem adotada permitiu uma descrição próxima e detalhada da realidade vivida ou percebida pelas participantes e um maior conhecimento sobre o processo focado. Ao mesmo tempo, foi necessário conjugar diferentes estratégias para garantir a qualidade das inferências e que os investigadores realizassem um exercício reflexivo constante sobre as suas próprias representações de género.

**Palavras-chave:** mulheres; liderança; processo de transição; metodologia qualitativa; análise de conteúdo

### Methodological considerations in the study of female leadership

**Abstract.** This paper seeks to systematize the methodological challenges faced by researchers who focus on female leadership, building from the study of the transition process of women to a leadership position in an organizational context. Data were collected using semi-structured interviews with women who had recently undergone this process, and using questionnaires to college young women. Qualitative data were submitted to content analysis (Bardin, 2011) using NVivo 11.0 (QSR); quantitative data were subject of descriptive statistics, using Excel 2016. The adopted approach allowed a close and detailed description of the reality lived or perceived by the participants and a greater knowledge regarding the focused process. At the same time, it was necessary to combine different strategies to guarantee the quality of the inferences and the researchers had to carry out a constant reflexive exercise on their own representations of gender.

**Keywords:** women; leadership; transitioning process, qualitative methodology; content analysis

## 1 Introdução

Este texto centra-se nos aspectos metodológicos associados ao estudo do processo de transição de mulheres para uma posição de liderança em contexto organizacional à luz da metodologia qualitativa. A primeira parte do artigo apresenta o estudo realizado; a segunda parte explicita os cuidados metodológicos adoptados nesse estudo e os desafios encontrados.

### 1.1 Mulheres em posição de liderança: constrangimentos, desafios e vivências de stresse

Apesar de se registar uma maior presença de mulheres em posições de liderança nas organizações, apenas 24% das mulheres no mundo ocupam esse tipo de posições (Grant Thornton – IBR, 2013). Haile Emmanuel e Dzathor (2016) sublinham que as mulheres enfrentam diversos desafios e constrangimentos para atingir posições de liderança, destacando as normas sociais e culturais dominantes, a cultura organizacional e, ainda, a dificuldade de gerir a relação trabalho-família, também referida por Hoyt (2010) e Brandão e Lopes (2017). A estes constrangimentos acrescentam-se os estereótipos de género (Piterman, 2008) e, consequentemente, diferenças no pagamento (Grant Thornton – IBR, 2012) e o machismo (Piterman, 2008), a falha na capitalização de talento (Global

Gender Gap Report, 2013) e fatores estruturais, como políticas e práticas de trabalho (Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell, & Knox, 2011).

Nesse seguimento, as mulheres parecem estar expostas a mais fatores de stresse (Torres, Padilla, & Simó, 2013): realização de tarefas mais monótonas, menor probabilidade de escolher quando fazer uma pausa e maior probabilidade de ser interrompidas com tarefas inesperadas. O stresse parece ainda ter um forte impacto em aspetos como comportamentos inovadores por parte das mulheres, bem como na (maior) probabilidade de sofrerem doenças mentais.

## 1.2 Processo de transição para posições de liderança

A literatura não apresenta modelos específicos à transição para um novo posto de trabalho, tampouco quando estes requerem processos de liderança. Assim sendo, o foco sobre esta temática revela-se urgente e pertinente. Parece ainda relevante que esse estudo considere questões de género, dados os desafios vividos por mulheres em contexto de trabalho, nomeadamente quando ocupam posições de liderança. Este conhecimento pode traduzir-se na definição de estratégias que permitam melhor gerir os constrangimentos e desafios experienciados neste processo, contribuindo desta forma para o bem-estar dos indivíduos e da organização no seu todo.

## 2 Método

Realizou-se um estudo exploratório qualitativo com o objetivo de explorar o processo de transição de mulheres para uma posição de liderança. A este objectivo associa-se a seguinte questão de investigação: como é o processo de transição de mulheres para uma posição de liderança organizacional? Deriva daqui a identificação das fases que compõem esse processo, no que remete para uma perspetiva realista; e a exploração da vivência do fenómeno da transição pelas mulheres, no que remete para uma perspetiva fenomenológica.

### 2.1 Participantes

De forma a identificar as fases do processo de transição para uma posição de liderança e a sua vivência recolheu-se informação junto de duas participantes, seleccionadas de forma intencional. A sua idade varia entre os 29 e 37 anos. Os critérios de inclusão estabelecidos foram a identificação com o género feminino, a pertença à geração Millenial e terem assumido uma posição de liderança no período de seis a 12 meses, no momento de realização da entrevista.

A participante 1 (P1) tem 37 anos de idade, é licenciada em ciências de computadores e assumiu o atual cargo de liderança – chefe de equipa – há cerca de 7 meses. É liderada pelo chefe de departamento (responsável por um conjunto de chefes de equipa). P1 ocupava anteriormente uma posição de liderança, gerindo uma equipa de analistas programadores numa empresa de informática e assumia responsabilidades relacionadas com o desenvolvimento, avaliação e acompanhamento dos elementos da sua equipa. A segunda participante (P2) tem 29 anos de idade, é mestre em engenharia civil e assumiu a posição de liderança atual há cerca de seis meses, liderando um conjunto de trabalhadores das obras. É liderada pelo chefe do departamento onde se insere. Anteriormente assumia a função de adjunta de direção de obra, o que implicava ter um supervisor direto, que assumia a responsabilidade pela obra. Tinha como principais responsabilidades questões técnicas e qualquer trabalho que fosse solicitado pelo seu superior.

Para explorar a vivência do processo de transição para uma posição de liderança recolheu-se ainda informação junto de 30 participantes, selecionadas de forma aleatória. A idade das participantes está compreendida entre os 20 e os 33 anos ( $M=23.0$ ,  $DP=2.59$ ). Foram definidos os seguintes critérios de inclusão: serem mulheres e estudantes universitárias. Desta forma, conseguiu-se aceder à perspetiva de mulheres em distintos contextos (i.e., em processo de transição e fora do mercado de trabalho), o que permite uma leitura mais complexa do fenómeno estudado.

## 2.2 Instrumentos de recolha de informação

Os dados foram recolhidos utilizando entrevistas semiestruturadas e um questionário online. O guião de entrevista foi elaborado de modo a que as participantes explorassem livremente o tema, sem que existisse indução da resposta (Flick, 2005). Solicitava-se às participantes que descrevessem como tinha sido a sua experiência de transição para uma posição de liderança e que explorassem as suas vivências ao longo desse processo. Realizou-se um pré-teste com uma participante mulher, cujas características não cumpriam todos os critérios de inclusão, pela dificuldade em encontrar mulheres que cumprissem com os critérios definidos. O pré-teste, com reflexão falada, teve a duração de 25 minutos e pretendeu perceber a adequação do guião à população e ao objetivo do estudo. Nesse seguimento foi introduzida uma alteração ao guião elaborado, passando-se a explicar de forma mais detalhada o que se entendia por processo de transição, para que as participantes desenvolvessem as suas percepções relativamente a esse processo. O guião final integra questões sociodemográficas e cinco temas abertos a explorar (e.g., «fale-me como foi o processo de transição para esta nova função»).

O questionário foi desenhado com o objetivo de recolher as percepções de jovens mulheres universitárias acerca da vivência do processo de transição para uma posição de liderança. Está organizado em quatro partes: introdução ao estudo; questões sociodemográficas; três perguntas de resposta aberta que pretendiam explorar as percepções face ao fenómeno estudado (e.g., «Como pensa que é vivido por uma mulher o processo de transição para uma posição de liderança?»); e debriefing final, no qual era dado feedback aos participantes sobre o estudo. A validade facial do questionário foi garantida com o recurso à análise de um perito em psicologia das organizações.

## 2.3 Procedimento

As entrevistas foram realizadas em casa das participantes, em dias de trabalho, em horário pós-laboral, para que não existissem constrangimentos para as mesmas. Não se registaram interrupções ou distrações ao longo das entrevistas. As entrevistas foram gravadas com a autorização das participantes e todas assinaram o consentimento informado.

O questionário foi aplicado através da plataforma Google Docs e esteve disponível durante três dias.

## 2.4 Instrumentos de análise de informação

Os dados das entrevistas foram transcritos e sujeitos a validação pelas entrevistadas. Em conjunto com os dados qualitativos do questionário foram sujeitos a análise de conteúdo categorial, de acordo com os princípios definidos por Bardin (2011). O corpus de análise traduziu-se na totalidade das transcrições das entrevistas e as respostas abertas dos questionários. A unidade de registo adotada foi o tema, sendo a unidade de contexto as entrevistas e o questionário. A leitura flutuante dos dados possibilitou a definição de um sistema de categorias misto (Brandão, 2010), resultando da revisão bibliográfica, do objetivo do estudo e da respetiva questão de investigação. Assim, o sistema apresenta

categorias dedutivas, que surgiram da revisão da literatura, e categorias indutivas, decorrentes dos dados empíricos. O sistema de categorização final conta com quatro categorias de primeiro nível e 13 categorias de segundo nível. O processo de gestão, organização e análise dos dados qualitativos foi feito com recurso ao NVivo11 (QSR), que se tem demonstrado útil no processo de desenvolver um pensamento profundo sobre dados qualitativos (Brandão, 2015).

Os dados sociodemográficos das participantes foram sujeitos a estatísticas descritivas, com recurso ao Excel 2016.

### 3 Resultados e Discussão

Nesta secção são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Apresenta-se primeiro as fases que compõem o processo de transição para uma posição de liderança de acordo com o discurso das entrevistadas; de seguida explora-se a vivência deste processo, considerando igualmente as perspectivas de estudantes universitárias.

#### Fases do processo de transição de mulheres para uma posição de liderança

Foi possível identificar três fases neste processo: Aprendizagem, Autonomização e Consolidação.

**Fase de Aprendizagem:** esta fase corresponde a um momento inicial em que a mulher aprende a desempenhar a função que vai ocupar, podendo ocorrer com ou sem supervisão de alguém. Para P1 a fase de Aprendizagem ocorreu com a supervisão da pessoa que P1 ia substituir e que assumiu a sua formação. Esta primeira fase revelou-se um momento de confusão para P1, uma vez que se encontravam duas pessoas na organização, que não sabiam quem deveria assumir a função e quais os comportamentos adequados ou esperados de cada um:

*«[uma] fase em que estamos os dois ainda presentes na empresa, portanto a pessoa ainda não saiu e está-me a ensinar (...) é um bocado confuso quem é que está a assumir a função» (P1)*

Percebe-se que a participante sentia que se devia envolver na função para que pudesse aprender como a desempenhar, ao mesmo tempo que percecionava que se devia distanciar, de modo a respeitar o espaço do (ainda) supervisor, dado que este ainda se encontrava na organização:

*«para mim é a mais complicada, porque é a sensação de não me quero meter já nisto tudo, porque a outra pessoa ainda está presente, mas ao mesmo tempo tenho que começar a pegar já eu nas rédeas (...)» (P1)*

Para P2 a fase de aprendizagem ocorreu de forma mais autónoma, uma vez que ascendeu diretamente, sem substituir alguém. Paralelamente, há a registar a vivência de pressão associada a ter de aprender sozinha tudo aquilo que deveria fazer:

*«muita dificuldade em assimilar tudo o que havia para fazer ou que poderia haver (...)» (P2)*

As entrevistadas consideram ter sido esta a pior fase do processo de transição, sendo pautada por confusão e desconforto face às funções e comportamentos que deveriam adotar:

*«não é frustração, mas é uma sensação muito estranha, para mim sempre foi a fase pior» (P1)*

*«Essa fase foi muito má, muito stress» (P2)*

**Fase de Autonomização:** a fase de Autonomização define-se por uma adaptação da mulher ao posto de trabalho de forma mais autónoma, assumindo o desempenho total das funções:

*«quando comecei a exercer a função de ficar responsável pelas duas obras» (P2)*

Nesta fase a mulher depara-se com tudo aquilo que tem de fazer e procura adaptar-se ao novo cargo. Isso implica um planeamento das tarefas e uma adaptação à nova realidade de trabalho, também ao

nível das relações com colegas, subordinados e superiores. Surgem dúvidas relativamente ao *como fazer*, a *quem recorrer* e *qual o comportamento* a adotar:

*«como é que eu vou fazer? Vou conseguir fazer ou não vou? Que tempo é que eu tenho? Quem é que eu devo consultar cá dentro quando tenho dúvidas?»* (P1)

Estas dúvidas parecem associadas à necessidade de desempenhar corretamente a função e ter subordinados dependentes do seu trabalho.

**Fase de Consolidação:** esta terceira fase caracteriza-se por um ajuste final à nova função, tarefas e comportamentos:

*«Depois, passado algum tempo já nos adaptamos. Adaptamo-nos todos à situação nova em que estamos. (...) e as coisas correm normalmente»* (P1)

*«neste momento acho que já me habituei um pouco a que as coisas sejam assim»* (P2)

Contudo, permanecem alguns constrangimentos, como a incapacidade de planear o trabalho e de prever as dificuldades que possam surgir:

*«não estou num ritmo em que já consiga dizer que consigo ter tudo muito bem planeado e tudo muito bem definido»* (P1)

### Vivência do processo de transição para uma posição de liderança nas mulheres

O processo de transição é associado pelas entrevistadas a especificidades, emergindo como principal dificuldade a obtenção de reconhecimento de pares e subordinados:

*«foi muito difícil para as pessoas esse reconhecimento, de mudarem a entidade de referência que têm no local de trabalho»* (P1)

As entrevistadas trabalham em áreas predominantemente masculinas, o que acentuará a dificuldade em serem reconhecidas enquanto líderes, quando comparadas com colegas do género masculino. Esta dificuldade pode levar à incapacidade de assumirem o seu papel de líder e fazerem os outros cumprirem ordens (Piternan, 2008). Pode ainda ser difícil para as mulheres estabelecer relações, dado que estas se alteram a nível formal e informal no momento da transição para a posição de liderança, intensificando diferenças de género e machismo (Piternan, 2008):

*«conquistar ali outra vez as pessoas, a perceber o meu espaço, a perceber o espaço delas, a perceber ali aquele espaço mais informal que, às vezes, temos [e] que notamos que deixa de existir.»* (P1)

*«Na minha área é um bocado difícil estar neste papel sendo mulher, porque em engenharia civil grande parte dos trabalhadores são homens e, por vezes, torna-se um pouco complicado impor respeito em obra, fazer cumprir as regras»* (P2)

Foi ainda referida a dificuldade em assimilar todas as novas tarefas e responsabilidades, bem como a pressão de desempenho resultante da nova função, que parece estar associada à necessidade de demonstrar valor e profissionalismo:

*«senti muito o peso da responsabilidade, não queria que nada falhasse»* (P2)

Os estereótipos de género foram identificados pelas entrevistadas como potenciadores do seu desempenho, procurando demonstrar que ser mulher não prejudica a sua capacidade de trabalho:

*«dá mais força para conseguir mostrar que em nada tem que ser diferente e que, oh pá, dá na mesma. É um homem, uma mulher, o que for - dá na mesma e as coisas funcionam»* (P1)

A transição para a posição de liderança e o voto de confiança dado pela empresa (que possibilitou a transição) é visto como uma das estratégias utilizadas para reagir à discriminação vivenciada:

*«se alguém me escolheu para tomar este cargo de liderança é porque eu tenho capacidades para isso e pronto, muitas vezes, vejo que se depositaram essa confiança é porque eu consigo ser igual a eles, pelo menos, senão melhor»* (P2)

Entendem que o fator “tempo de adaptação” influencia o assumir a nova função, considerando que também os homens experienciam distanciamento relacional quando são promovidos a uma posição de liderança. Essa distância será, contudo, rapidamente esbatida no caso dos homens. Sentem ainda que as pessoas recorrem a elas essencialmente para apoio em questões de nível comportamental, mas não de nível técnico:

*«(...) noto que há coisas que me podiam perguntar, podiam consultar e que não o fazem, na parte mais técnica» (P1)*

*«em questões comportamentais claramente que me procuram (...) mas sim porque sou mulher e vou perceber melhor» (P1)*

Para perceber o processo de transição é importante perceber quais as emoções despoletadas nas pessoas que o vivenciam. As entrevistadas referiram a discriminação e as diferenças de género como fatores que, apesar de não serem vistos como constrangimentos, originam tristeza e mágoa, mas também satisfação, ao fazer com que sintam que são capazes de assumir a posição de liderança e ultrapassar os obstáculos associados à mesma.

As participantes dos questionários associam ao processo de transição para uma posição de liderança as mesmas dificuldades que as entrevistadas referiram, apesar de as primeiras não terem experienciado esse processo. Referem a dificuldade de reconhecimento e a percepção de ter de provar que mereceram a promoção. Isso é associado à pressão e à ansiedade que deverão ser sentidas pelas mulheres, mas também à percepção de que as pessoas à sua volta acreditam que a promoção não está relacionada com a competência da mulher:

*«necessidade de se provar e mostrar que o lugar é merecido» (PQ6)*

A dificuldade em impor o papel de líder, com a sua credibilidade a ser posta em causa foi também referida:

*«questionamento da sua credibilidade como chefia» (PQ8)*

Também foi identificada a dificuldade relacionada com o acumular de novas responsabilidades, bem como a pressão de desempenho:

*«dificuldade de conciliação derivada da organização do seu próprio trabalho e o trabalho dos outros que terá que orientar» (PQ27)*

*«Ter de mostrar mais competências (pessoais e profissionais) uma vez que muitas vezes para uma mulher ser considerada para uma posição de liderança tem de mostrar mais provas que o homem» (PQ16)*

Assim, percebe-se que as três fases do processo de transição de mulheres para uma posição de liderança são caracterizadas por dificuldades e constrangimentos. Essas dificuldades são percebidas como inibidoras, associando-se a sentimentos de tristeza e mágoa. Ao mesmo tempo, são sentidas como forças impulsoras, por permitirem à mulher demonstrar o seu valor enquanto profissional.

## 4 Considerações metodológicas no estudo realizado

### 4.1 Pertinência da perspetiva qualitativa para este estudo

A metodologia qualitativa entende «que a realidade é dinâmica e associada à história específica de cada indivíduo e dos contextos» (Brandão, Ribeiro, & Costa, 2018, p. 1022). Esta metodologia privilegia a recolha de dados em ambientes familiares e naturais para os participantes, o envolvimento ativo do investigador no processo de investigação, a par de uma sensibilidade adicional aos participantes. Procura saber qual o significado que as pessoas atribuem às suas vidas e quais as perspetivas das mesmas face ao fenómeno abordado (Bogdan & Biklen, 1994). A ausência de modelos relativos à



transição de mulheres para um posto de trabalho que requer processos de liderança tornou a metodologia qualitativa a mais indicada para o estudo que aqui se apresenta.

Foram ainda exploradas diferentes estratégias de forma a produzir um estudo com profundidade, procurando, com o recurso à metodologia qualitativa, ressaltar a individualidade dos participantes, possibilitando que expressassem os seus sentimentos e realidades, explorando-os livremente.

O recurso ao paradigma qualitativo permite não só aceder à experiência vivida dos indivíduos, mas também agir sobre ela (Brandão et al., 2018), promovendo mudança nos diferentes atores envolvidos. Os participantes co-constroem a investigação e dão a conhecer o seu mundo subjetivo e a mudança é mobilizada com a presença do investigador no terreno e o seu contacto com os contextos estudados. Talvez resida aqui – no potencial para a mudança – uma das principais razões pelas quais a investigação qualitativa se impõe como o paradigma dominante para o estudo de um fenómeno ainda sujeito a estereótipos de género.

#### 4.2 O acesso ao contexto e aos participantes

A compreensão do fenómeno focado requereu o acesso a diferentes perspetivas. Recorreu-se a fontes diretas (e.g., as mulheres que vivenciaram o processo de transição) e a fontes indiretas (e.g., as estudantes universitárias que perspetivaram sobre o processo). A perspetiva de alguém que vivenciou o processo em estudo associada à perspetiva de alguém que ainda não o vivenciou, mas que poderá vir a vivenciar (e, assim, ser sujeito aos mesmos desafios), permite um conhecimento mais rico acerca do fenómeno estudado. Foram cruzadas perspetivas de mulheres que estão em momentos distintos dos seus percursos de vida, percebendo não só o que é vivido, como também o que se percebe que pode ser vivido. Sublinhe-se, contudo, a dificuldade em aceder a mulheres da geração Millenial que tivessem assumido uma posição de liderança no período de seis a 12 meses, no momento de realização da entrevista. Isso teve implicações na elaboração do guião de entrevista, impedindo que este fosse testado junto de um elemento da população de estudo. Esta dificuldade reflete a menor presença de mulheres em posições de liderança.

Relativamente à realização das entrevistas, foi possível uma vez mais comprovar a riqueza desta técnica de recolha de informação. O estabelecimento de uma relação de qualidade com as entrevistadas permitiu um contacto próximo e o esclarecimento imediato de dúvidas que pudessem surgir no decorrer da entrevista. Permitiu ainda uma maior sensibilização dos entrevistadores face ao tema. Por sua vez, a utilização do questionário online deu espaço a que as jovens universitárias respondessem sem o condicionamento de fatores como o tempo, a identificação pessoal com os entrevistadores ou a desejabilidade social. A adopção de diferentes técnicas (entrevistas e questionários) revelou-se assim uma mais-valia para o estudo realizado.

#### 4.3 A qualidade das inferências

A qualidade das inferências é crucial na investigação qualitativa, sendo que Guba e Lincoln (1994) consideram que diferentes crenças conduzem a diferentes exigências e a diferentes critérios. Neste contexto, os autores propõem um conjunto de critérios alternativos àqueles que são adotados para avaliar os estudos quantitativos. Os autores consideram (1) a confiabilidade, que integra a credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade; e (2) a autenticidade, que integra a justiça, autenticidade ontológica, autenticidade educativa, autenticidade catalítica e a autenticidade tática. Situando-nos neste paradigma assumiu-se como óbvia a adopção da proposta destes autores, operacionalizando-se várias estratégias para garantir a qualidade das inferências nos dois critérios definidos – confiabilidade e autenticidade.

## Confiabilidade

- 1) **Credibilidade:** as transcrições das entrevistas foram devolvidas às participantes para validação da informação.
- 2) **Transferibilidade:** procurou-se conhecer e descrever o contexto em que se encontram as participantes das entrevistas (e.g., posto de trabalho anterior e vivência do mesmo, nomeadamente a nível de factores de stresse) e os contornos do seu processo de transição. Ao mesmo tempo, recorreu-se a excertos do discurso (oral e escrito) das participantes, de forma a consubstanciar as análises realizadas. Visa-se, desta forma, apresentar informação suficiente que permita ao leitor ajuizar acerca da possível transferência dos resultados para outros contextos.
- 3) **Dependabilidade:** foi utilizado um diário de bordo para registar a informação relativa ao processo de investigação. Foi ainda realizado um pré teste para a entrevista e o questionário, procedendo-se à gravação áudio das entrevistas, o que permitiu a sua transcrição cuidada. Ao mesmo tempo, elaborou-se uma ficha de cada entrevista. Todas as categorias possuíam uma definição operacional, os dados foram codificados por duas pessoas e recorreu-se a um terceiro codificador para validação do sistema de categorias, de forma a garantir a concordância a nível dos procedimentos adotados.
- 4) **Confirmabilidade:** os investigadores procuraram ser objetivos, mantendo-se vigilantes em relação aos seus próprios valores, de forma a não deturpar a análise e a interpretação dos dados. Tendo em conta que as diferenças e a discriminação de género são tópicos abordados ao longo da investigação, a presença de um investigador do género masculino na equipa funcionou como força restritiva para a emergência de enviesamentos nos resultados. Acredita-se que, assim, se tenha observado uma maior neutralidade face aos resultados e às conclusões do estudo.

## Autenticidade

- 1) **Justiça:** foram consideradas as diferentes posições nos dados, nomeadamente aquelas que defendiam que o processo de transição para uma posição de liderança é semelhante para homens e mulheres.
- 2) **Autenticidade ontológica:** os investigadores procuraram obter informação que pudesse clarificar a vivência do processo pelas mulheres, para que os próprios membros conhecessem melhor o seu contexto.
- 3) **Autenticidade educativa:** as participantes das entrevistas e as dos questionários encontram-se em contextos (momentos de vida) distintos, pelo que a investigação realizada permite que os membros de ambas as populações compreendam melhor a perspetiva de outros membros.
- 3) **Autenticidade catalítica:** o estudo não integrou uma componente de intervenção (como teria se tivesse adoptado a estratégia da investigação-acção, por exemplo), pelo que não se pôde avaliar se serviu de catalisador de mudança. Assume-se, contudo, que funcione como impulso para a mudança daqueles que foram ouvidos, empoderando-os.
- 4) **Autenticidade tática:** ao dar voz às dificuldades sentidas por mulheres que vivenciaram o processo de transição para uma posição de liderança e à perspetiva de mulheres que se posicionaram sobre esse processo, não o tendo vivido, o estudo permitiu meta conhecimento nas participantes. Acredita-se, assim, promoveu o desenvolvimento de competências para a acção no presente contexto sócio-histórico das participantes, assim como para o futuro.

O quadro 1 sistematiza as estratégias apresentadas.



**Quadro 1.** Resumo de estratégias operacionalizadas para garantir a qualidade do estudo.

Critério	Exemplo de estratégias adoptadas	
Confiabilidade	Credibilidade	Devolução das transcrições às entrevistadas.
	Transferibilidade	Descrição do contexto das participantes.
	Dependabilidade	Elaboração de um diário de bordo.
	Confirmabilidade	Recurso a dois codificadores e auditoria de um terceiro. Investigadores adoptaram uma posição reflexiva.
Autenticidade	Justiça	Neutralidade face a diferenças de perspetivas nos dados.
	Autenticidade ontológica	Exploração sobre a vivência e o contexto das mulheres.
	Autenticidade educativa	Acesso a diferentes fontes (i.e., perspetivas).
	Autenticidade catalítica	Informação que promove intervenções futuras. Acesso a representações com potencial reflexivo.

#### 4.4 Recurso a um software de análise de dados qualitativos

De referir ainda a utilização do NVivo 11 (QSR), que apoiou o processo de investigação desde o seu design, suportando a análise dos dados qualitativos das entrevistas e dos questionários e promovendo uma leitura mais fluida e contextualizada do discurso das participantes.

### 5 Reflexões finais

Este artigo avança com a proposta de um modelo preliminar das fases do processo de transição de mulheres para uma posição de liderança, focando-se principalmente nos aspectos metodológicos do estudo realizado.

A utilização de uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas e questionários com questões abertas permitiu flexibilidade na aquisição de conhecimento acerca do fenómeno estudado. Criou-se espaço para as participantes abordarem livremente o fenómeno, expondo mais detalhadamente as suas realidades e perspetivas. Foi possível cruzar perspetivas – de alguém que vivenciou o processo recentemente e de alguém que está fora desse processo e vê a realidade de forma distinta. Ao mesmo tempo, foi possível perceber vários aspectos específicos ao estudo de fenómenos organizacionais na perspectiva das mulheres. Este grupo enfrenta vários desafios nos diferentes contextos onde se integra na sociedade actual, devendo esses constrangimentos ser considerados pelos investigadores, nomeadamente, a nível metodológico.

O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. O número reduzido de entrevistas não permitiu assegurar a saturação teórica, impondo constrangimentos a nível de conclusões sobre o processo focado, nomeadamente no que se refere à generalização teórica das fases do processo de transição para uma posição de liderança, especificamente quando vivido por mulheres. Sabendo que o facto de o estudo focar uma população específica – indivíduos do género feminino – poder acentuar diferenças de género e estereótipos, assume-se que se pretendeu aceder à realidade de mulheres, dando-lhes voz e promovendo o conhecimento sobre a sua vivência, que acreditamos ser pautada por especificidades.

De futuro seria pertinente a realização de um estudo que permita aprofundar e confirmar os resultados obtidos, de forma a reforçar a sua transferibilidade. Poder-se-á ainda explorar a existência de diferenças de género na vivência do processo de transição para uma posição de liderança. Importa continuar a explorar este processo de transição e a sua vivência, de forma a apoiar a definição de intervenções que permitam reduzir os constrangimentos que caracterizam este processo, garantindo

que quem o vivencia possui competências que permitam gerir essa transição, mobilizando recursos internos (e.g., auto-estima) e externos (e.g., redes de apoio).

Neste artigo ancoramo-nos num estudo específico e procuramos reflectir sobre os elementos metodológicos específicos ao mesmo. Acreditamos que este tipo de exercício contribui para a clareza dos procedimentos específicos à investigação qualitativa, traduzindo-se num instrumento de apoio para investigadores que se insiram neste paradigma de investigação e que se debrucem sobre fenómenos organizacionais, nomeadamente quando procurem dar voz às vivências de mulheres.

## Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70: Persona.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional* (Tese de Doutoramento em Psicologia). Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Brandão, C. (2015). [Book review] P. Bazeley and K. Jackson, *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.), *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 492-494, doi: 10.1080/14780887.2014.992750
- Brandão, C., & Lopes, D. (2017). Conciliando a Liderança e a Maternidade: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 1027-1043. doi: 10.17267/2317-3394rpds.v6i4.1702
- Brandão, C., Ribeiro, J., & Costa, A. (2018). Investigação qualitativa: em que ponto estamos? *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(1). doi: /10.1590/1413-81232018231.27992017.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (2.ª ed.). Lisboa: Monitor.
- Global Gender Gap Report. (2013). Retrieved from [www.weforum.org/issues/corporate-gendergap](http://www.weforum.org/issues/corporate-gendergap)
- Grant Thornton - International Business Report. (2012). Women in senior management: Still not enough. Retrieved from [www.gti.org](http://www.gti.org); [www.internationalbusinessreport.com](http://www.internationalbusinessreport.com)
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haile, S., Emmanuel, T., & Dzathor, A. (2016). Barriers and Challenges Confronting Women for Leadership and Management Positions: Review and Analysis. *International Journal of Business and Public Administration*, 13(1), 319-386. doi: 10.3926/ic.889
- Hoyt, C.L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498. Doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x
- Piterman, H. (2008). *The leadership challenge: Women in management*. Retrieved from [www.fahcsia.gov.au/sa/women/pubs/economic/](http://www.fahcsia.gov.au/sa/women/pubs/economic/)
- Sanders, M., Hrdlicka, J., Hellicar, M., Cottrell, D., & Knox, J. (January 14, 2011). What stops from reaching the top? Confronting the tough issues. *Bain & Company*. Retrieved from [www.bain.com/publications/articles](http://www.bain.com/publications/articles).
- Torres, P., Padilla, R., & Simó, M. (2013). Job Stress Across Gender: The Importance of Emotional and Intellectual Demands and Social Support in Women. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 10(1), 375-389. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph10010375>